

## التخطيط الاستراتيجي وبرامج الموهوبين

• ليندا سميث Linda Smith

" إن أولئك الذين لا يضعون استراتيجية عن قصد، يجازفون في أن يتطور زخم مؤسستهم أو ينحرف مسارها بصورة غامضة، أو عشوائية، أو يفعل الآخريين".  
- جون زمرمان، بنجامين تريغو، مؤلفان أمريكيان في استراتيجيات الإدارة والقيادة

ما الذي يجعل خطة معينة استراتيجية؟ يعود تاريخ التخطيط الاستراتيجي إلى الاستراتيجية العسكرية. ويُعرّف قاموس ويبستر كلمة استراتيجية أنها "علم التخطيط والقيادة لعمليات عسكرية ضخمة من قوات المناورة في أفضل وضع يسبق الاشتباك الفعلي مع العدو". ومع أن استعمالنا لكلمة "استراتيجية" قد تغير عبر السنين طبعاً، إلا أن عنصراً واحداً يبقى هو الأساس، ويتمثل في أن هدف التخطيط الاستراتيجي هو المحافظة على وضع تنافسي في عصر التغيرات السريعة المتلاحقة وغير المتوقعة.

في الوقت الحاضر، تستعمل مجموعة كبيرة من المؤسسات "التخطيط الاستراتيجي" في الأعمال والتربية على حدٍ سواء، حيث يتفحص هذا التخطيط قيم المؤسسة، ومعتقداتها، ووضعها الراهن، والبيئة، كما يربط هذه العوامل بالوضع المستقبلي المرغوب للبرنامج، الذي يُعبّر عنه عادة بفترات زمنية تتراوح بين (3-10) أعوام. وقد تكون المؤسسة برنامجاً، أو مدرسة، أو صفّاً دراسياً، أو مقاطعة مدرسة، أو أية مؤسسة تهدف إلى التحكم في مستقبلها.

في ربيع عام ٢٠٠٤، طوّرت الجمعية الوطنية للأطفال الموهوبين خطتها الاستراتيجية لتتلاءم مع مدخلات الأعضاء كافة. وقد كان الأساس المنطقي واضحاً، وهو مساعدة المؤسسة على تعرّف وضعها الحالي، والسعي وراء أهداف جديدة من أجل زيادة اتساقها ضمن النظام البيئي التعليمي، والتكنولوجي، والاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي؛ الداخلي، والخارجي للمؤسسة.

ينبغي ألا تكون برامج تعليم الموهوبين استثناءً. كما يجب أن يكون معلّمو البرامج ومُنسّقوها حريصين على الانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة على سرعة الحركة في هذه الأزمنة ذات البيئات سريعة التغير. ومع ذلك، فإنّه حتى في زمن التغيير الكبير هذا، لا بُدّ أن يُبنى التخطيط الاستراتيجي

بمكونات البناء التي تحددها رسالة البرنامج (تطوير بيان رسالة حول الحاجات التربوية للطلاب الموهوبين والتميزين، الفصل الثاني)، وخطّة الاتصال (إدارة مبادرة للاتصال، الفصل الثاني عشر)، والأهداف والغايات (إيضاح غايات برنامج تربية الموهوبين، الفصل السادس).

في هذا الفصل، تجول بنا ليندا سميث داخل عملية التخطيط الاستراتيجي. إنَّ العملية الشاملة التي تشرحها هي العملية التي استعملتها بكلِّ نجاح بوصفها مُنَسَّقة برامج الموهوبين في مقاطعة سينث لويس، ميسوري.

## التعريف

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم المؤسسات من خلالها بالتخطيط للمستقبل. تتطلب هذه العملية دراسة بيانات المبدأ والرؤية والرسالة: جمع المعلومات، وتحليلها، ومناقشة الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر في احتمالات نجاح المؤسسة. وإذا أُجريت على النحو الأمثل، فإنَّ العملية ستؤدي إلى وصف حيّ لما تكون عليه المؤسسة، وما تفعله، وأسباب قيامها بذلك، وطرح بيان طموح واضح عن أهدافها. وقد وجد قادة عالم الأعمال الخاصّة والعامّة (غير الربحية) في التخطيط الاستراتيجي أداة قيّمة لتعرّف الاتجاهات المستقبلية، والنهوض بإنجاز هذه المؤسسات وتعزيزه. تجدر الإشارة إلى أنَّ أغلب المؤسسات تحتاج إلى (٥-٣) أعوام للتطوير والتنفيذ والتقييم.

## الأساس المنطقي

من المفيد - انسجاماً مع أغراض هذا الفصل - إلقاء نظرة على برامج الموهوبين بصفحتها شكلاً من أشكال المؤسسات؛ إذ إنَّه في نهاية المطاف مشروع له ميزانية، وطاقم معين، وأهداف محدّدة، وجمهور مستهدف، ومطالب خاصّة بالمساءلة. أضف إلى ذلك، فإنَّ برامج الموهوبين توجد في سوق الخدمات البديلة المقدّمة ضمن مقاطعة المدرسة والمجتمع. وكلّما كانت الخدمات قيّمة وحظيت برضا "العملاء"، زادت احتمال دعم تكاليف البرنامج، وزادت الإنجازات بمرور الوقت.

لا يمكن أن يكون طاقم برنامج الموهوبين فاعلاً لأقصى درجة دون الفحص الدوري لفاعلية البرنامج، والتقارير - عملياً - فيما يخصّ التعزيزات المطلوبة لتحسين الأداء؛ لذا، يُعدّ الدخول في التخطيط الاستراتيجي أمراً حاسماً. إنَّ التخطيط للمستقبل بصورة منهجية له فوائد كثيرة، وفيما يأتي بعض أبرز هذه الفوائد:

- يُعزّز التخطيط الاستراتيجي التفكير الإبداعي والناقد. كما أنَّه يهتم بتعرّف الأولويات التنظيمية التي يجب القيام بها. ولعمل ذلك، على المرء جمع المعلومات بصورة منهجية، والتركيز على تحليلها، وتيسير التعليم الجماعي، والانخراط في جهود حلّ المشكلات، علماً بأنَّ هذه العناصر كلّها موجودة في جهود التخطيط الاستراتيجي.
- يُحسّن التخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار. وإذا تحقّق ذلك، فإنَّ العملية تولّد معلومات نافعة، وتخطب مجموعة كبيرة من الأفراد من أجل خلق الأفكار، وتهيئة معايير تقييم واضحة لتوثيق فاعلية المبادرات. كما تسمح هذه المكونات لكادر البرنامج أن يكون نشطاً في تحسين الخدمات، وطلب الدعم، ومؤازرة إنجازات الطلاب.

- يدعم التخطيط الاستراتيجي - بحكم طبيعته - الاتصال بجميع المستفيدين من المشروع. كما أنّ إشراك الجمهور في جهود التخطيط يعطي طاقم برنامج الموهوبين فرصة لتقديم فكرة عن البرنامج للمستفيدين، ويغرس الشعور بالتمكّن والإبداع في جهود الطلاب وهيئة التدريس وإنجازاتهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي البرامج على التعامل مع الظروف المتغيرة. وقد تكون هذه التغيرات مالية وفلسفية وتربوية. وبغضّ النظر عن ماهية هذه التغيرات أو أسباب حدوثها، فإنّ الاهتمام الكبير بالموضوعات الداخلية والخارجية يساعد طاقم البرنامج على استشراف التغيير ومعالجته بطريقة خلاقة.
- يُقدّم التخطيط الاستراتيجي الأساس المنطقي والمبرّر لتوظيف الوقت والمال والبشر في دفع البرنامج قدماً بطريقة منهجية ونافعة. وفي معظم الأحوال، فإنّ القادة يغفلون عن تحقيق الأهداف التنظيمية بسبب المطالب التنافسية، والمداخلات المتواصلة من زملاء ذوي النوايا الطيبة، والعاملين، وأعضاء المجتمع الآخرين. ومع أنّ فرص تعديل الخطة الاستراتيجية قائمة على عملية التخطيط، فإنّ الفرضية العملية هي أنّ الجهود والموارد والأنشطة كلّها سوف تنصب على مجموعة من الأهداف المعتمدة سلفاً.

## المبادئ الإرشادية

ينبغي مواءمة أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي لبرنامج تربية الموهوبين مع رسالة المقاطعة والمعتقدات والقيم الجوهرية. كما يجب أن تتفق هذه الأهداف مع المعايير والقوانين الاتحادية، وتلك الخاصة بالولاية عند وضعها حيّز التطبيق:

- ينبغي أن يركّز التخطيط الاستراتيجي على تحسين الخدمات، وتوفير الفرص للطلاب باستمرار. وينبغي أن تتركّز تلك الخدمات والفرص على دعم تعلّم الطالب، وزيادة الإنجازات على المستوى الفردي والجماعي.
- يجب أن تتولى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لجنة استشارية تضم ممثلي المستفيدين، من مثل: إداريي المقاطعة، وإداريي المبنى، ومعلّمي الطلاب الموهوبين، ومعلّمي الصفوف للتعليم العام، والطلاب، وأولياء أمورهم.
- ينبغي أن تستهدف عملية التخطيط جمع المعلومات، وتحليل حاجات المقاطعة والطالب والمستفيدين، وديموغرافية المقاطعة، ومستويات الأداء الحالية.
- يتعيّن على الخطة الاستراتيجية أن تُحدّد جداول زمنية معينة، ومعالم ومعايير لتقويم إنجاز الأهداف.
- ينبغي للخطة الاستراتيجية أن تُحدّد جهود تطوير هيئة التدريس، وجهود الاتصال المطلوبة لتنفيذ الخطة بنجاح.
- لا بُدّ من تعريف المصادر المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بأن تحظى بدعم المقاطعة.

## سمات التخطيط الاستراتيجي عالي الجودة

لقد طُوّر وليم كوك، جونر (Cook, 2001) أحد المداخل التي يجري تنفيذها على نطاق واسع في التخطيط الاستراتيجي. وقد وصف مكوّنين أساسيين يُعرّفان جهود التخطيط الاستراتيجي ذي الجودة العالية: (١) عملية تخطيط شاملة ومُصمّمة بصورة واضحة (كيفية التخطيط الاستراتيجي). (٢) خطة استراتيجية شاملة ومُصمّمة بصورة واضحة ( ماهية التخطيط الاستراتيجي).

بعد ذلك، تُقسّم هذه المكوّنات إلى مجموعة من العناصر (انظر جدول ٢١:١) علماً بأن بعض المصطلحات الواردة في هذه القائمة عدّلت لتلائم التوصيات المطروحة في هذا الكتاب ما أمكن. لقد وُصفت مكوّنات التخطيط الاستراتيجي في الجدولين (٢١:١) و(٢١:٢) حسب ارتباطها ببرامج تربية المهويين. كما أرفق مخطّط عن مسار عملية التخطيط الاستراتيجي في إحدى المقاطعات المدرسية الكبيرة في الجزء الغربي الأوسط من الولايات المتحدة.

جدول (١: ٢١): عملية التخطيط الاستراتيجي.

الوصف	الخطوة الرئيسة
تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي زمناً، ومصادر، وطاقة. ومن الضروري قبل البدء بمثل هذه العملية الحصول على موافقة المكتب المركزي ودعمه، وتقرير الخطوط العامة التي سيعمل ضمنها فريق التخطيط، والتواصل مع مجموعات المستفيدين الرئيسيين. كما تشمل العناصر الأساسية اختيار مُنسّق داخلي وخارجي للإشراف على عملية التخطيط.	تعرف الإجراءات والسياسات.
سيحتاج أعضاء فريق التخطيط إلى معلومات تمكنهم من إلقاء نظرة موضوعية على البرنامج. تُجمع هذه المعلومات عبر تقييم البرنامج، أو دراسة ذاتية، وقد تتضمن تاريخ البرنامج، والديموغرافيا، وطرائق الفرز، وصيغة البرنامج، وإنجازات الطلاب (بما في ذلك بيانات نتائج الاختبارات)، ومبادرات تخطيط استراتيجي سابق ونجاحاته).	جمع المعلومات وتحليلها.
ينبغي اختيار المشاركين الذين يُمثّلون جميع المُسهّمين في برنامج تربية المهويين للمشاركة في فريق التخطيط، بحيث يشمل ذوي الطلاب، والمعلمين، والإداريين، والطلاب، وأفراد المجتمع، وربما مجلس ممثلي التربية.	اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي.
في الاحتمالات والظروف كلها، سيكون لأعضاء فريق التخطيط مصلحة في تعليم المهويين. ومع ذلك، فإنهم قد يشعرون بأنهم يعملون كممثلين لمصالح المدرسة الأخرى (مثل اختصاصيي علم النفس في المدرسة وقسم الرياضيات)، وأنّ عليهم التعبير عن مصالح تلك الجماعات إذا أُريد تمرير الخطة وإقرارها. سوف تنشأ صراعات في هذه العملية، لكن دراسة ضرورة التوصل إلى اتفاق مع المُنسّق مُقدّمًا قد يساعد على جعل النقاشات حول الاختلاف في الآراء أو الاهتمامات نشاطاً مثمراً يثير تغذية نقدية راجعة مع تقدّم البرنامج إلى الأمام.	التوصل إلى الإجماع.
يُراجع أعضاء الفريق المعلومات المتصلة بالموضوع التي جمعها برنامج تربية المهويين، ويُعدّون بيانات الرسالة والرؤية ويراجعونها، ويحللون العوامل الداخلية والخارجية التي تترك أثرها في البرنامج، ويحدّدون الأولويات الخاصة بمجالات التحسين، ويصيغون مجموعة من الأهداف وغايات البرنامج (انظر الرسم الخاصّ بالتخطيط الاستراتيجي في شكل 21:1).	أولى جلسات فريق التخطيط.

(يتبع)

تتمّة/ جدول (١: ٢١):

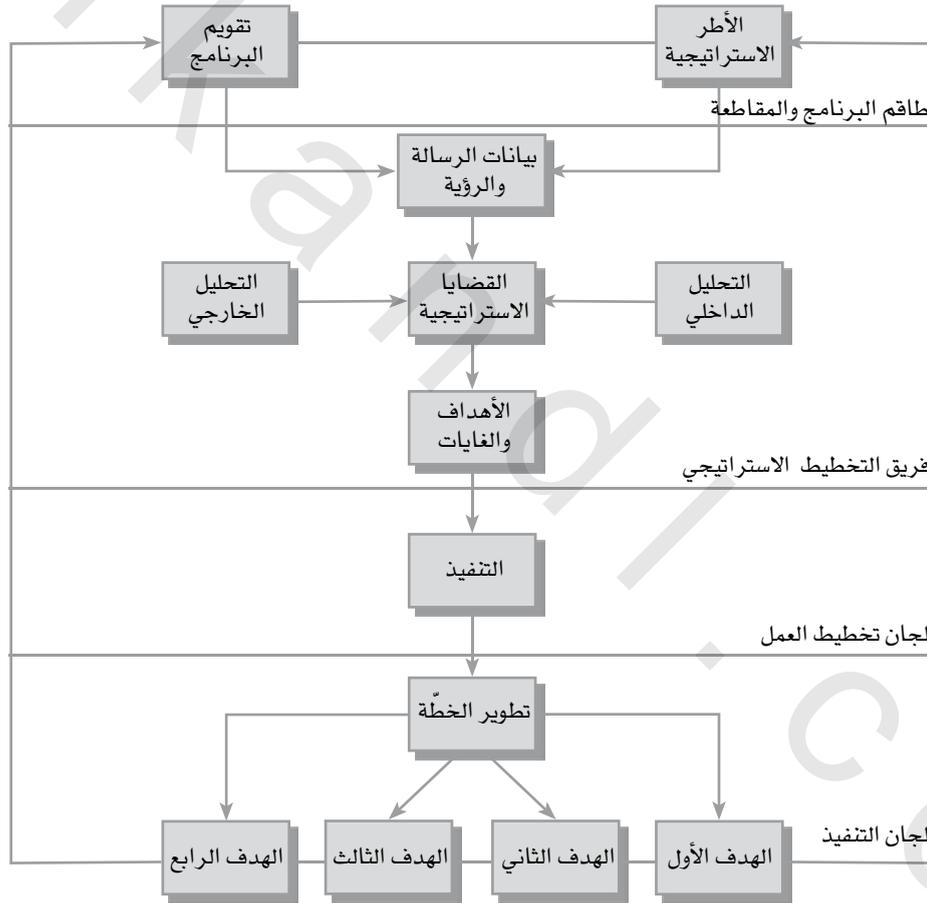
الوصف	الخطوة الرئيسية
يُشترط في النتائج التي تتمخض عن جهود فريق التخطيط، ظهور (تعرف) أفراد ومجموعات رئيسة لها نصيب في برنامج تربية الموهوبين، الذين يُقدّمون تغذية راجعة للفريق. ويشمل هؤلاء الأفراد الإداريين، والمعلمين، وذوي الطلاب. وحالما تدرس التغذية الراجعة من هذه المجموعات، فإنها ترفع إلى مجلس التعليم للاطلاع عليها وإقرارها.	نتائج الاتصالات.
تتناول هذه الخطوة السؤال الآتي: كيف ستحقق أهداف الخطة الاستراتيجية؟ تستدعي الإجابة عن هذا السؤال وجود خطط إجرائية تعتمد مبدأ "خطوة خطوة"، حيث ترسم لجان التخطيط التي تشكل لهذا الغرض الخطوات المطلوبة لتنفيذ الأهداف المعلنة، وتقرّر المعايير التي تستخدمها في تقييم أثر كل خطة، وتكاليفها، وفوائدها، علماً بأن هذه اللجان ليست مسؤولة عن تنفيذ الخطة الموضوعية.	تطوير خطط العمل.
بعد اكتمال عمل لجان التخطيط الخاصة، يجتمع فريق التخطيط الاستراتيجي من جديد لمراجعة النتائج. وسوف يُقرّر الفريق؛ إمّا الموافقة على الخطط، وإمّا طلب إجراء تعديلات معينة عليها، وإمّا رفضها في حال عدم مراعاتها الأهداف والغايات التي جرى تطويرها في الاجتماع الأولي لمجموعة التخطيط الاستراتيجي.	ثاني جلسة لفريق التخطيط.
حالما يوافق فريق التخطيط الاستراتيجي على خطط العمل، فإن على المكتب المركزي ومجلس التعليم اعتماد الخطة الاستراتيجية للبرنامج. ويكتسب دعم المقاطعة أهمية خاصة؛ نظراً إلى ضرورة توافر مصادر لتمويل الخطة الاستراتيجية، وإلى تكريس وقت هيئة التدريس لتنفيذ التغييرات في تشكيلة البرنامج أو ما يقدمه.	الاعتماد.
يحتاج تنفيذ خطة العمل إلى قيادة، وعمل لجان؛ لذا، يجري تعيين رئيس تنفيذي، بالإضافة إلى رئيس آخر لكل هدف محدد في الخطة الاستراتيجية. ويشكل الرؤساء بدورهم لجاناً فردية، ويعملون على تنفيذ خطط العمل التي يتولون مسؤوليتها.	التنظيم من أجل التنفيذ.
يجب كتابة تقارير عن التقدم المُنجز في عمل اللجان كل ثلاثة أو أربعة شهور. وبوجه عام، يجتمع الرئيس المسؤول عن التنفيذ الإجمالي ورؤساء اللجان الأخرى للاستماع إلى آخر المستجدات، وتقديم تغذية راجعة ومقترحات عند الضرورة. ينصب تركيز هذه الاجتماعات على الخطوات الإجرائية المحددة المتخذة، واستخدام المعايير المعلنة في تقييم جهود اللجان.	مراجعة التقدّم.
تجري في كل عام مراجعة الخطة الاستراتيجية وتحديثها، بناء على التقدّم المُنجز، ونتائج جهود التقييم، وأية تحديات أو ظروف غير متوقعة تكون قد حصلت منذ بداية عملية التخطيط الاستراتيجي. كما ينبغي أن يكون المشاركون في جهود تحديث المعلومات من موظفي البرنامج الرئيسيين، بالإضافة إلى ممثلين عن فريق التخطيط الاستراتيجي الأصلي.	التحديث السنوي للمعلومات.

المكوّن الرئيس	الوصف
بيان الرؤية.	تتجذّر بيانات الرؤية في المعتقدات، وهي تعابير "صادرة من القلب" عن آمال البرنامج المستقبلية. وعادة ما ترافق بيانات الرؤية بيانات الرسالة.
بيان الرسالة.	يُعرّف بيان الرسالة أنه الهدف المميّز الذي وُجِدَ البرنامج من أجله، والوظيفة المُحدّدة التي يخدمها. وتعدّ بيانات الرسالة عملية أكثر من بيانات الرؤية، وتتركز على الجهود الحالية لتطوير قدرات الطلاب الموهوبين.
الأطر الاستراتيجية.	تشير الأطر الاستراتيجية إلى المحدّات المفروضة على عمل اللجنة الاستراتيجية، مثل: الإطار الزمني للتخطيط، أو عدم مسؤولية اللجنة عن اتخاذ قرار بشأن أحقية المقاطعة في امتلاك برنامج خاص بالطلاب الموهوبين. وعلى نحو مماثل، فقد يوجد قيد ينصّ على أنّ التركيبة الأساسية للبرنامج لن يطرأ عليها تغيير، أو أنه لن تكون هناك زيادة في التمويل.
التحليل الداخلي.	يتضمن التحليل الداخلي تقويم الموضوعات أو الخصائص التي قد تُسهم في قدرة البرنامج على تحقيق غايته، أو تعرقل تنفيذ ذلك. عمومًا، فإنّ التركيز ينصب على تعرّف نقاط القوة والضعف في البرنامج.
التحليل الخارجي.	يتضمن التحليل الخارجي تقويم القضايا أو القوى في البيئة الخارجية التي لا يكون للبرنامج أيّ تأثير يُذكر فيها، أو قد يُؤثّر فيها قليلاً. وقد يكون أحد المتغيّرات الخارجية ميزانية الولاية المخصّصة لبرامج الموهوبين، والتغيّرات في ديموغرافيا المقاطعة.
القضايا الاستراتيجية.	تشير القضايا الاستراتيجية إلى مسائل أساسية قد تُبرّر عبر دراسة تطبيقات البرنامج وعوامله الحالية المرتبطة بالبيئة الخارجية. وقد يكون أحد الموضوعات الاستراتيجية سوء تمثيل الطلاب الذين ينتمون إلى بيئات ثقافية مختلفة في برنامج تربية الموهوبين، أو التمايز غير الكافي للطلاب الموهوبين في الصفوف الدراسية النظامية.
الأهداف.	تشير الأهداف إلى بيانات عامة عن النتائج المستوحاة من عملية التخطيط الاستراتيجي. وينبغي أن تساعد الأهداف على بلوغ ما يصبو إليه البرنامج، وأن تركز على مؤازرة جهود البرنامج، وإنجازات الطلاب.
الغايات.	تُستمدّ الغايات من أهداف البرنامج. وهي تعبير عن النتائج المرجّوة، كما أنها محدّدة، وقابلة للقياس، وتساعد مؤسسة معينة على بلوغ أهدافها. وغالبًا ما تصف الغايات أية عناصر أو هياكل أساسية يجب إيجادها أو معالجتها لتنفيذ الأهداف المعلنة.
خطط العمل.	تُعرّف خطط العمل بعض الخطوات، أو تُبيّن المهام المطلوبة لتنفيذ غاية معينة، وتُحقّق النتائج المتوخاة. وهي تشمل تواريخ التنفيذ النهائية، والأشخاص المسؤولين عن كل مهمة، والمصادر المطلوبة لدعم الجهد، وطرائق تقييم أثر مكونات الخطة.

## مثال يحتاج إلى تعديل

حددت مُنَسَّقة برنامج أونفيل للموهوبين في نهاية العام الدراسي اجتماعاً للعاملين معها استغرق يوماً كاملاً. وكان الغرض من هذا الاجتماع هو رسم الخطوات التالية بالنسبة إلى برنامج الموهوبين. وقد أشركت هذه المُنَسَّقة الهيئة التدريسية في أنشطة عدّة، بما في ذلك العصف الذهني الخاص بقائمة من التغييرات التي أدخلت على البرنامج، على مدار الأعوام الثلاثة الماضية، ومراجعة مجالات البرنامج التي يجدونها أكثر فاعلية، واستحداث قائمة من المجالات التي يعتقدون بضرورة معالجتها في المستقبل.

بعد ذلك النقاش الأولي، طلبت المُنَسَّقة إلى أعضاء هيئة التدريس العمل ضمن مجموعات صغيرة لمناقشة إمكانية تحسين البنود المُدرجة في برنامج الاجتماع. وقد اختارت كل مجموعة قائداً للإشراف على النقاش، ومُقرراً لتدوين محضر الاجتماع. وتمثلت المهمة الموكلة إلى المجموعات في ترتيب أفكار التحسين حسب الأولوية من أعلى إلى أسفل.



شكل (١: ٢١): التخطيط الاستراتيجي.

بعد إكمال هذه المهمة، اجتمع العاملون من جديد، واستمعوا إلى تقرير حول نتائج نقاش كل مجموعة. بعد ذلك، عرضت المُنَسَّقة الهيكل التنظيمي على شفافيات، ثم طلبت إلى كل مجموعة أن تقارن الفروق في الترتيب بين كل مجموعة والمجموعات الأخرى.

وقد مُنحَ المعلمون فرصة للدفاع عن أهداف البرنامج التي أعطوها الأولوية. وبعد نقاشٍ مستفيضٍ وبعض التعديل على بيانات الهدف، وافقت المجموعة على استهداف ست فقرات. انقسم المعلمون - بعد استراحة الغداء- إلى مجموعات جديدة، وطلب إليهم العمل على إحدى الطاولة الست. كان يوجد على كل طاولة ملصق مكتوب في أعلاه هدف واحد من الأهداف الستة. وقد طلب إليهم تقديم تصوراتهم لقائمة من الخطوات التي قد يحتاج البرنامج إلى اتخاذها للوصول إلى الأهداف المرسومة. قضت كل مجموعة (٢٠) دقيقة على طاولتها المحددة قبل الانتقال إلى الطاولة التالية. وخلال ساعتين، تمكنت المجموعات من إصدار قائمة بأفكار التنفيذ المرتبطة بكل هدف من هذه الأهداف.

كان النشاط الأخير في ذلك اليوم، هو جعل كل معلم يُقرّر الأهداف التي يرغب في تحقيقها مستهلّ العام التالي. وبدلاً من تعرّف الاستجابة باهتمام واحد، فإنّ المُستقمة طلبت إلى كل معلم إجراء ترتيب لهذه الأهداف حسب أفضليته في العمل. كما أبلغت المعلمين أنّها ستبدل كل جهد ممكن لتحويلها إلى اللجنة التي صنفتها في المركز الأول أو الثاني.

وقد اختتم الاجتماع بعد تعرّف تاريخ اجتماع المتابعة في الخريف التالي.

قبل الانتقال إلى الجزء الثاني، عليك تأمل عملية تخطيط مدرسة أوينفيل لتحسين البرنامج، ثمّ تدوين ما تعتقد أنّه جدير بالملاحظة حول عملية التخطيط. ما بعض المحددات المحتملة المرتبطة بتخطيطهم؟ واصل القراءة، ثمّ قارن إجاباتك بالتصنيفات المبينة في الجزء التالي.

## تقدير عملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها

كما توضّح التقديرات في جدول (١٢:٣)، فإنّ عملية التخطيط الاستراتيجية التي وردت في المثال، قد فشلت في معظم المجالات التي جرى قياسها. وتوضّح هذه التقديرات حقيقة أنّه يجب عدم الإقدام على عملية التخطيط الاستراتيجي دون قدر كبير من التنظيم المُسبق والنقاش. ومن أجل المساعدة على تحسين الخطة الاستراتيجية، فقد طرّحت مجموعتنا أسئلة (جدولان ٢١:٤، و ٢١:٥) لمساعدة مشرف العملية على التفكير في كل خطوة من خطوات الجهد الإجمالي. بعد ذلك، عرّضت خطة استراتيجية معدلة تُركّز على المهام والمدّة المُحدّدين اللتين تحتاج إليهما عملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة.

جدول (٣: ٢١): تقويم العملية والخطة الاستراتيجية.

٥ دليل قوي	٤ دليل كبير	٣ دليل مقبول	٢ دليل ضعيف	١ لا يتوافر دليل	العملية الاستراتيجية
				X	تحديد الإجراءات والسياسات.
			X		جمع المعلومات وتحليلها.
			X		اختيار فريق التخطيط.
			X		الجلسة ١ لفرق التخطيط.
				X	إبلاغ النتائج.
			X		تطوير الخطط.
				X	الجلسة ٢ لفرق التخطيط.
				X	الاعتماد.
			X		التنظيم للتنفيذ.
				X	مراجعات التقدم.
				X	عمليات التحديث السنوية.
٥ دليل قوي	٤ دليل كبير	٣ دليل مقبول	٢ دليل ضعيف	١ لا يتوافر دليل	الخطة الاستراتيجية.
				X	بيان الرؤية والتصورات.
				X	بيان الرسالة.
				X	الأطر الاستراتيجية.
			X		التحليل الداخلي.
				X	التحليل الخارجي.
			X		موضوعات مهمة.
			X		الأهداف.
			X		الغايات.
			X		خطط العمل.

## الأسئلة المقترحة حول مكونات التخطيط الاستراتيجي

يجب أن تكون إجابات الأسئلة المطروحة في الجدولين (٢١:٤) و (٢١:٥) بالإيجاب. وإذا وجدت نفسك تجيب بالنفي في أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، فإن هذا دليل على الحاجة إلى مزيد من العمل قبل المضي قدماً.

جدول (٤: ٢١): الأسئلة المقترحة حول العملية الاستراتيجية.

الخطوة الرئيسية	الأسئلة الرئيسية
تحديد الإجراءات والسياسات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل خطّطت لعملية التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً صحيحاً؟</li> <li>ما الدعم المتوافر على مستوى المقاطعة؟</li> <li>هل حدّدت أطراً استراتيجية لعملك؟</li> </ul>
جمع المعلومات وتحليلها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل قمت بواجبك، وجمعت الوثائق المفيدة حول برنامج الموهوبين؟</li> <li>هل كان التوثيق شاملاً وواضحاً وموضوعياً؟</li> </ul>
اختيار فريق التخطيط (انظر الملحق الرابع).	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل اخترت مجموعة ممثلة لأفراد تتباين وجهات نظرهم وخلفياتهم لكي يُدلووا بأفكارهم؟</li> <li>هل يمكن التحكم في حجم المجموعة ( من ثلاثين فرداً أو أقل)؟</li> <li>هل المجموعة قادرة على اتخاذ القرار بطريقة تعاونية؟</li> </ul>
الخطوة الرئيسية	الأسئلة الرئيسية
التوصّل إلى قرار بالإجماع.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مَن العاملون الذين يساندون الخطة؟</li> <li>مَن يعارضها حسب مبدأ معين أو مسائل شخصية؟</li> <li>كيف يمكننا تكييف الخطة كي تستجيب لاهتمامات الأفراد (المقاطعة، وفقدان المنزلة، وشحّ الإمكانيات مثلاً)؟</li> <li>هل جرت مناقشة لتعرّف النقطة التي تُمثّل أغلبية الآراء، وتُسهم - من وجهة نظر المجموعة- في تحسين عملية التخطيط؟</li> </ul>
الاجتماع الأول لفريق التخطيط.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل قمت بالإعداد المناسب لاجتماع التخطيط؟</li> <li>هل اختير مُنسّق لقيادة مجموعة التخطيط؟</li> <li>هل شُرحَت مهمة المجموعة شرحاً وافياً؟</li> <li>هل تابعت المهمة؟</li> <li>هل حققت هدف الاجتماع؟</li> </ul>
إبلاغ النتائج.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أطلعت المستفيدين الرئيسيين على مسودة الخطة؟</li> <li>هل عالجت الموضوعات والمخاوف التي أثّرت؟</li> <li>هل حصلت على موافقة مجلس التعليم؟</li> </ul>
تطوير خطط العمل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل عيّنت قائداً لكل لجنة عمل؟</li> <li>ما الدعم المتوافر على مستوى المقاطعة؟</li> <li>هل حدّدت أطراً استراتيجية لعملك؟</li> </ul>

(يتبع)

تتمّة/ جدول (٤: ٢١):

<ul style="list-style-type: none"> <li>هل خُطِّطت لعملية التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً صحيحاً؟</li> <li>هل أَوْضِحَت مسؤوليات اللجنة على نحو كامل؟</li> <li>هل خُصِّصَت الوقت الكافي لإعداد الخطط؟</li> <li>هل أُرِفقت معايير التقييم بكل خطة؟</li> </ul>	تحديد الإجراءات والسياسات.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل حصلت اللجنة الاستراتيجية على نسخ من الخطط جميعها؟</li> <li>هل كان هناك نقاش كافٍ للخطط جميعها؟</li> <li>هل وُضِعَت اللجنة تواريخاً مُحدّدة وتكاليف للتنفيذ؟</li> <li>هل أشركت لجان التخطيط في النتائج التي توصلت إليها هذه الاجتماعات؟</li> </ul>	الاجتماع الثاني لفريق التخطيط.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل راجعت الخطة مع مديرك المباشر؟</li> <li>هل رَفَعَت الخطة للحصول على اعتماد المجلس والمقاطعة؟</li> </ul>	الاعتماد.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل عُرِضَت الخطة الاستراتيجية للبرنامج للمشاركة على نطاق واسع؟</li> <li>هل عُولِجَت القضايا المثارة، وُحِدَت التزامات معينة؟</li> <li>هل سُكِّلت لجان التنفيذ؟</li> </ul>	التنظيم من أجل التنفيذ.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل هناك مراجعات مبرمجة للتقدم الذي تُحرزه اللجنة؟</li> <li>هل التغذية الراجعة في هذه المراجعات واضحة ومفيدة؟</li> </ul>	مراجعات التقدم.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل شارك الأعضاء السابقون في التخطيط الاستراتيجي في تحديث الخطة الاستراتيجية؟</li> <li>هل كانت هناك تغييرات ضرورية في الاستراتيجيات وخطط العمل والتقييمات؟</li> </ul>	عمليات التحديث السنوية.

جدول (٥: ٢١): الأسئلة المقترحة حول الخطة الاستراتيجية.

الأسئلة الرئيسية	المكوّن الرئيس
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يتوافق بيان الرؤية الخاص بك مع بيان رؤية المقاطعة أو تصوّرها؟</li> <li>هل يُوثق البيان الخصائص الفريدة للمجتمع الطلابي وبرنامجك؟</li> </ul>	بيان الرؤية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يتماشى بيان الرسالة مع الرسالة العامّة للمقاطعة؟</li> <li>هل تصف الرسالة الغرض من وجود البرنامج وصفاً واضحاً؟</li> <li>هل تُحدّد الرسالة أهدافاً رئيسية وغايات الأداء؟</li> </ul>	بيان الرسالة.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل حدّدت معطيات معينة وحدوداً أو أطراً زمنية تُلزم لجنة التخطيط الاستراتيجي العمل ضمنها؟</li> </ul>	الأطر الاستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل حدّدت نقاط القوة في برنامجك وإيجابياته؟</li> <li>هل حدّدت نقاط الضعف في برنامجك وأوجه القصور فيه؟</li> </ul>	التحليل الداخلي.

(يتبع)

تتمّة/ جدول (٥: ٢١):

التحليل الخارجي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل حدّدت العوامل الخارجية التي قد تُؤثّر في مستقبل البرنامج؟</li> <li>هل فحصت الفرضيات التي ربطتها بتلك العناصر؟</li> <li>كيف يمكن للعوامل أن تُؤثّر في مستقبل البرنامج؟</li> </ul>
الأهداف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تتماشى البيانات مع رسالة البرنامج؟</li> <li>هل تُركّز البيانات على ما سيُحقّقه البرنامج؟</li> <li>هل عدد الأهداف معقول (يُستحسن أن يكون من ثلاثة إلى خمسة)؟</li> </ul>
الغايات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل ترتبط الغايات بكيفية تحقيق الأهداف؟</li> <li>هل الغايات قابلة للقياس، ومحدّدة، وقابلة للملاحظة؟</li> <li>هل ستؤدي الغايات إلى تحقيق الأهداف المعلنة؟</li> </ul>
خطط العمل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تتماشى خطط العمل مع ما تهدف إليه الغايات؟</li> <li>هل خطوات العمل متتابعة تتابعاً منطقيّاً؟</li> <li>هل ثمة تاريخ إكمال مرتبط بكل خطوة في العمل؟</li> <li>هل حدّدت الأشخاص الذين يُشرفون على كلّ خطة عمل؟</li> <li>هل حدّدت المصادر التي تحتاج إليها لتنفيذ كلّ خطة عمل؟</li> <li>هل حدّدت معايير تقييم أثر كل مبادرة جديدة؟</li> </ul>

المثال المعدّل

التاريخ	المهمة
سبتمبر	<p>تحويل الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لبرنامج الموهوبين ببدء العمل.</p> <p>تخصيص المصادر والوقت والقوى البشرية اللازمة لدعم عملية التخطيط الإجمالية.</p> <p>إعداد معلومات عن خلفية الموضوع، بصورة دراسة ذاتية أو وثيقة تقييم البرنامج؛ وذلك لاستعمالها في أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.</p>
يناير	<p>يُحدّد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، ويُدعون إلى الاشتراك في العملية (انظر نموذج الإعلان الذي يطلب متطوعين لفريق التخطيط الاستراتيجي).</p>
فبراير	<p>يجتمع فريق التخطيط الاستراتيجي المؤلف من الموظفين، والإداريين، وذوي الطلاب، والطلاب، وأفراد المجتمع الآخرين من أجل وضع مسار استراتيجي للبرنامج.</p> <p>يتميّز التخطيط الاستراتيجي في هذه الجماعة بالانفتاح، والتعاون في بحث القضايا، والتعرّفات، واحتمالات تعزيز أو تعديل برنامج المقاطعة للموهوبين مستقبلاً.</p> <p>يأتي دعم الخطة الاستراتيجية من مجلس التربية، ومن المقاطعة.</p>

تبدأ المرحلة التطبيقية للفريق الخاص بعملية التخطيط؛ إذ تعمل فرق من الموظفين، وذوي الطلاب، والطلاب، وأفراد المجتمع الآخرين من أجل إيجاد خطط عملية لتنفيذ الغايات التي حددها فريق التخطيط الاستراتيجي. (انظر جدول ٦:٢١).	مارس / مايو
يعقد فريق التخطيط الاستراتيجي جلسته الثانية النهائية للتداول في خطط العمل المقترحة، ومراجعة مكونات الخطة الإجمالية كلها.	يونيو
يستلم المكتب المركزي ومجلس التربية نسخة من الخطة الاستراتيجية للمراجعة واعتمادها.	يوليو
المهمة	التاريخ
يُشكّل الأفراد الذين كلفوا بمهمة تنفيذ كل خطة لجنة عمل، ويبادرون بأنشطة لتنفيذ الغايات المرجوة.	أغسطس حتى انتهاء تنفيذ الخطة ( تستغرق عدة سنوات في العادة)
يُوثق التقدم الذي تُحرزه لجان العمل، وتجري مراجعته في اجتماعات رؤساء اللجان، وكذلك التعديلات في الخطط وإجراءات التقييم حسب الحاجة.	فترات استراحة تمتد من (٣-٤) أشهر
يُشرك الأعضاء الأصليون لفريق التخطيط الاستراتيجي والإداريون على مستوى المقاطعة في التقدم الذي أحرزته لجان العمل. كما تفحص الموضوعات الداخلية والخارجية وتناقش، وتعدل الخطط وإجراءات التقييم حسب الحاجة.	على مدار السنة، وطوال مدة الخطة الاستراتيجية

## نموذج لخطة الاتصال والعمل

يعالج هذا الجزء بندين، هما: مثال على مذكرة اتصال خاصة بالخطة الاستراتيجية، ونموذج يمكن استعماله لتسجيل خطط عمل محددة قد تطرحها لجنة تخطيط العمل. وتوضّح هذه الأمثلة العملية كيفية تنفيذ بعض جوانب الخطة الاستراتيجية.

## مركز التعلم المتقدّم

### فريق التخطيط الاستراتيجي لبرنامج تربية الموهوبين

#### دعوة للتطوُّع

يعكف المركز حالياً على بدء عملية تخطيط استراتيجي، وهو بصدد تشكيل لجنة تتألف من (٣٠) عضواً تقريباً لدراسة الموضوعات المتعلقة بالمركز وبرامجه. سوف تراجع اللجنة بيان رسالتنا، والمعلومات الوصفية، وتساعد على تعريف الأهداف المرسومة للمستقبل. تتطلب عضوية فريق التخطيط الاستراتيجي حضور جلسة تخطيط مدّة ثلاثة أيام، وذلك في الأيام: ٢٤، ٢٣، ٢٢ من شهر فبراير، من الساعة ٩،٠٠ صباحاً حتى ٢،٣٠ بعد الظهر، تتبعها جلسة متابعة أخرى في يونيو. وستعقد الاجتماعات كلّها في الغرفة رقم (١٢-أ) في ملحق المبنى الإداري.

إذا رغبت في الترشيح لفريق التخطيط الاستراتيجي لبرنامج تربية الموهوبين، يُرجى إكمال النموذج التالي، ثمّ إعادته إلينا. وإذا كان عدد المتطوعين أكثر من المقاعد المخصّصة لذلك، فإننا سنحتفظ بباقي الأسماء في ملفات علي أمل مشاركتهم المستقبلية في فرق العمل التي سوف تُشكّل لتطوير الخطط التفصيلية، وتنفيذ كل غاية يُحددها فريق التخطيط الاستراتيجي.

شكراً لتفضلكم براءة هذه الدعوة. إنّ مشاركتكم مطلوبة، وسوف تحظى بتقدير كبير.

\*\*\*\*\*

### فريق التخطيط الاستراتيجي لبرنامج تربية الموهوبين

#### نموذج المتطوُّع

أرغب في التطوُّع للعمل مع فريق التخطيط الاستراتيجي الخاص ببرنامج تربية الموهوبين. وأعلم أنّ المجموعة سوف تجتمع في الأيام: ٢٤، ٢٣، ٢٢ من شهر فبراير، من الساعة ٩:٠٠ صباحاً حتى ٢:٣٠ بعد الظهر، ويعقب ذلك جلسة متابعة في شهر يونيو.

الاسم: \_\_\_\_\_

العنوان: \_\_\_\_\_

هاتف ( المنزل ): \_\_\_\_\_

العنوان الإلكتروني: \_\_\_\_\_

العلاقة ببرنامج تربية الموهوبين: \_\_\_\_\_

ينبغي إعادة هذا النموذج قبل الخامس عشر من شهر ديسمبر إلى مركز التعليم المتقدّم عن طريق فاكس رقم 222-222 (XXX). سوف يُختار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي في موعد لا يتجاوز الخامس من شهر فبراير، وسيتم إعلامكم بذلك خطياً.

شكراً جزيلاً.

\*\*\*\*\*

جدول (٦: ٢١): مثال على خطة عمل.

برنامج الموهوبين في روكوود، الغرض رقم (٣).  
مقاطعة سنت لويس، خطة عمل رقم (٢).

### خطة العمل

الهدف: توسيع مشاركة أقل الطلاب حظاً في برنامج تربية الموهوبين.  
الغاية: تطوير عملية قائمة على دراسة حالة لتعرف الطلاب المتنوعين ثقافياً.  
التقويم: تحقيق زيادة إحصائية مهمة في عدد الطلاب المتنوعين ثقافياً ونسبتهم في برنامج تربية الموهوبين.

الخطوة	العمل المقترح	التكاليف / المصادر	الشخص المسؤول	تاريخ البدء	التاريخ النهائي	تاريخ الانتهاء
١	مراجعة الأدبيات الخاصة بتعرف الطلاب الموهوبين الذين ينتمون إلى بيئات ثقافية مختلفة.	مراجعة الأدبيات الخاصة بتعرف الطلاب الموهوبين الذين ينتمون إلى بيئات ثقافية مختلفة.	D.J.B.	٤/٠٥	١٢/٠٥	
٢	إعداد قائمة بالأدوات المطلوبة لتعرف الطلاب ذوي الثقافات المتنوعة.	وقت هيئة التدريس.	D.J.B.	١٠/٠٥	١٢/٠٥	
٣	تطوير نظام يعتمد على تعرف دراسة الحالة، يدمج استنتاجات قائمة على البحث، تتعلق بخصائص الطلاب الموهوبين من ذوي الثقافات المتنوعة.	وقت هيئة التدريس، والاستعانة بخبير خارجي.	D.J.B.	١/٠٦	٦/٠٦	
٤	اختبار ميداني لنظام التعرف لتقرير فاعليته.	وقت التحليل.	J.R.D.	٩/٠٦	٦/٠٧	

٥	توفير التطوير المهني لموظفي المقاطعة المتعلق بخصائص الطلاب الموهوبين من ذوي الثقافات المتنوعة، ونظام تعرّف دراسة الحالة.	وقت هيئة التدريس، والمواد.	C.S.P.	٩/٠٦	مستمر
---	--	----------------------------	--------	------	-------

نتيجة التقويم:

التاريخ:

الاسم:

### نصيحة للممارس المنفرد

يجب على كل من المقاطعة والمجتمع توفير دعم لعملية التخطيط الاستراتيجي الخاصّة ببرنامج تربية الموهوبين. وفي المقاطعات الصغيرة التي يكون فيها عدد المعلمين محدوداً، لا بُدّ من إشراك إداريين على مستوى المقاطعة في اتخاذ قرار حول مواصلة عملية التخطيط الشامل. كما يتعيّن على إداريي المكتب المركزي تفهم الحاجة إلى مثل هذه العملية، وإظهار رغبة في استثمار الوقت والأموال المطلوبة لهذا البرنامج؛ لكي يؤدي الدور المنوط به على أكمل وجه.

إنّ تسمية مُنسّق ذي خبرة للإشراف على العملية يُعدّ إسهاماً رئيساً تقوم به المقاطعة في هذا المجال. وعلى الرغم من أنّ وجود الخبير الخارجي أمر مرغوب فيه جداً، إلا أنّ المُنسّق يُعدّ الإداري دائم الحضور، الذي يُشرف على التخطيط الاستراتيجي للمقاطعة كلها.

إنّ التعاون مع هذا الشخص سوف يساعدك على التعرّف الدقيق لحاجات مقاطعتك وتلبيتها. ومن الممكن جداً تهذيب العملية من أجل تقليص الخطوات التي تنطوي عليها، أو تقليل عدد اللجان المشاركة. وبما أنّ المحافظة على الجودة هي مطلب يطمح إليه القائمون على البرنامج، فمن الأفضل تنفيذ عملية تخطيط معدّلة بدلاً من عدم وجود عملية تخطيط أصلاً.

إنّ مفتاح النجاح يكمن في جمع معلومات نوعية عن البرنامج الحالي، والاستئناس بأراء فريق كبير من الأفراد. وإذا جُعلت هذه المكونات أساساً للتخطيط، فمن المحتمل جداً أن تُسفر عن توصيات تترك أثراً إيجابياً في تعليم الطلاب الموهوبين في مقاطعتك.

## MUST-READ RESOURCES

- Bryson, J. M. (1995). Strategic planning for public and non-profit organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cook. W. J., Jr. (2001). Strategic planning for America's schools. Montgomery, AL: The Cambridge Management Group.
- DuFour. R., &Eaker, R. (1998). Professional learning communities at work Bloomington, IN: National Education Service.
- Schmoker, M. (1996). Results: The key to continuous school improvement. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Spain, C. A. (2000). Chart your own course. Seattle, WA: Applied Business Solutions.

## REFERENCES

- Cook. W. J., Jr. (2001). Strategic planning for America's schools. Montgomery, AL: The Cambridge Management Group.

## الملحق (أ)

### تشكيل لجان استشارية لتربية الموهوبين

• جان هـ. ليبين، وكارين ل. ويستبيرج

Jann H. Leppien & Karen L. Westberg

#### هدف اللجنة الاستشارية لتعليم الموهوبين

يلعب أعضاء اللجنة الاستشارية لتعليم الموهوبين دوراً مهماً وضرورياً في تطوير الخدمات الناجحة لبرنامج تربية الموهوبين. وتُقدّم هذه المجموعة من أصحاب القرار رؤية وخبرة ووقتاً والتزاماً لتنفيذ برنامج شامل للموهوبين والمتفوقين. ومن خلال تشكيل لجنة استشارية خاصة بتعليم الموهوبين، فإنّ المقاطعات التعليمية سوف تخلق إحساساً بتملك البرنامج، وتزيد من احتمال أن يكون ذا جودة عالية، فضلاً عن ضمان استمراريته.

تتألف اللجنة الاستشارية لتعليم الموهوبين من متطوعين يلتقون بشكل منتظم مدة طويلة؛ لتقديم النصح والمؤازرة للمسؤولين عن تنفيذ خدمات برنامج تربية الموهوبين. وتؤدي هذه اللجان وظائف مهمة، من مثل: إنشاء برنامج أولي لتعليم الموهوبين، ومراجعة الخدمات أو التوسع فيها، وتطوير إرشادات جديدة خاصة بتعرّف الموهوبين، ومراجعة الحدّ الذي نُفّذت فيه مقاطعة المدرسة خدمات برنامج تربية الموهوبين، وتنظيم حملات لتأمين التمويل المناسب، وإقامة علاقات عامة، ونشر المعلومات، والدفاع عن خدمات تعليم الموهوبين الشاملة. وعادة ما يتحمّل مُنسّق هذا البرنامج مسؤولية اختيار أعضاء اللجنة الاستشارية. وفي حال عدم وجود مُنسّق بدوام كامل ومتفرّغ، فإنّ على المكتب المركزي لعب دور المُنسّق، حيث إنّ اللجنة الاستشارية سوف تتولى مسؤولية الإشراف على تطوير برنامج تربية الموهوبين وتنفيذه.

وفي حال تشكيل لجنة استشارية، يجب على مقاطعة المدرسة دراسة أدوار أعضاء اللجان والإنجاز والإرشادات التي تُوجّه مسار عملهم. وقد تكون اللجنة الاستشارية أكثر فاعلية إذا كانت إدارة مقاطعة المدرسة راغبة بحق في مشاركة اللجنة. وعليه، فإنّ القرارات الخاصّة بأدوار هذه اللجنة ومسؤولياتها يجب تعرّفها مسبقاً قبل البدء بتشكيلها. كما ينبغي أن يكون أعضاء اللجنة من الأشخاص العارفين بالملتزمين المهتمين بتكريس وقتهم لدعم خدمات برنامج تربية الموهوبين في المقاطعة. ولا بُدّ أن تُعطي إجراءات العضوية إحساساً بالالتزام والتملك، وأن تُسهّل الوصول إلى المعلومات الخاصّة بالبرنامج. كما يجب على أعضاء اللجنة إدراك أنّهم لا يملكون سلطة تشريعية، أو رسم سياسة إدارية، وأنّ الاجتماعات مخصّصة لمناقشة البرنامج ومراجعته كاملاً، لا مناقشة قضايا الطلاب، أو المسائل الشخصية.

## وظائف اللجنة الاستشارية لتعليم الموهوبين

سوف يتباين نطاق عمل اللجنة الاستشارية طبقاً لحجم مقاطعة المدرسة، ومرحلة تطوير البرنامج، والخدمات المقدّمة ضمن اللوائح التشريعية في الولاية، المتعلقة بتعليم الموهوبين. وبغض النظر عن العوامل السياقية الفريدة التي قد تتدخل في تشكيل اللجان الاستشارية، فإنّ أكثر اللجان فاعلية تقوم على ما يأتي:

١. الاجتماع بصورة منتظمة، والعمل معاً من أجل تقديم المشورة بشأن خدمات البرنامج، أو تطويرها وتحسينها.
٢. تقييم الخدمات الحالية الخاصّة بتعليم الموهوبين؛ لتقرير إذا كانت قائمة على الممارسات الجيدة في ميدان تعليم الموهوبين أم لا.
٣. مراجعة مواصفات البرنامج، بما في ذلك: الصياغة، والأهداف، وعمليات الفرز، والخدمات الشاملة، وخيارات المنهاج الدراسي.
٤. تقديم تغذية راجعة عن فاعلية خطة تعليم الموهوبين.
٥. تقديم المشورة للمدير ومجلس المدرسة بشأن الحاجات التعليمية للطلاب الموهوبين كافة، بما في ذلك الخدمات المناسبة والفاعلة للطلاب الموهوبين الذين اختيروا لتلقي هذه الخدمات.
٦. مراجعة الخطة الحالية لتعليم الطلاب الموهوبين سنوياً، بما في ذلك أية مراجعات قد تُفكّر المدرسة في وضعها قيد التنفيذ.
٧. المساعدة على تطوير الأهداف السنوية، ووضع أولويات البرنامج.
٨. تطوير علاقة تعاونية بين طاقم المدرسة واللجنة.
٩. الأطلّاع على البرامج والبحوث والممارسات الجيدة الحالية في تعليم الموهوبين، وعلاقتها بالتعليم العام.
١٠. تركيز الاهتمام على قضايا تتعلق بتحسين الخدمات التعليمية للطلاب الموهوبين.
١١. المساعدة على تفسير بيانات مسح البرنامج.
١٢. تقديم توصيات البرنامج كتابة إلى المدير، ومجلس إدارة المدرسة.
١٣. الاجتماع بصورة دورية (شهرية في الغالب).
١٤. تقديم اقتراحات من أجل رفع وعي المجتمع بخصوص تعليم الموهوبين.